



Ulla Heilmeier M.A. - Koordinationsstelle Mentoring  
G3-25 Personalentwicklung  
Universitätsmedizin Göttingen

## Leitfaden Mentoring für Mentorinnen & Mentoren



## Inhaltsverzeichnis

Einführung – Mentoring .....	3
Übergeordnete Ziele von Mentoring .....	4
Chancen von Mentoring .....	5
Die Mentoring-Partnerschaft = Mentoring-Tandem .....	7
Rolle der Mentee - Voraussetzungen und Anforderungen .....	8
Rolle der Mentorin / des Mentors - Funktionen und Aufgaben .....	11
Mentoring-Gespräche gestalten.....	16
Muster: Mentoring-Vereinbarung .....	17

## **Einführung – Mentoring**

Mentoring wird seit vielen Jahren erfolgreich als Instrument der systematischen Personalentwicklung insbesondere für Frauen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in ihrer beruflichen Entwicklung in der Wissenschaft eingesetzt.

Mentoring hat zum Ziel, hoch qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen - die so genannten Mentees - mittels individueller Unterstützung durch erfahrene und etablierte Wissenschaftler/innen, meist Professor/inn/en - die Mentorinnen und Mentoren - auf ihrem Weg zur Wissenschaftskarriere zu motivieren und das wissenschaftliche Profil der Mentee weiter zu entwickeln.

Darüber hinaus zielt Mentoring auf den Auf- und Ausbau berufsrelevanter Netzwerke ab und bietet durch ein begleitendes Trainingsprogramm die Chance zur Kompetenzerweiterung und -stabilisierung.

Kernstück von Mentoring ist ein (zeitlich begrenztes) Arbeitsbündnis zwischen Mentee und Mentor/in - das so genannte Tandem bzw. die Mentoring-Partnerschaft. Die Mentorin/der Mentor gibt ihr/sein Erfahrungswissen in regelmäßigen Gesprächen an die Mentee weiter. Die Mentorin/der Mentor wirkt einerseits als Rollenvorbild, andererseits als persönliche/r Ansprechpartner/in bei karriererelevanten Fragen. Denn Karriere in der Wissenschaft erfordert neben der exzellenten fachlichen Leistung Kompetenzen hinsichtlich der Personalführung und Teamentwicklung, der Drittmittelakquise oder des Managements sowie diverse Soft-Skills als Führungskraft.

Mentoring ist die Weitergabe von Erfahrungen, Wissen und Kontakten, Netzwerkaufbau, individuelle Begleitung und Beratung, Karriereplanung und -förderung, kurz: organisiertes Karrieremanagement.

# Übergeordnete Ziele von Mentoring

## 1. Individuelle Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen

- frühzeitige berufliche Perspektivengenerierung
- klare berufliche Zielentwicklung und -formulierung
- Entwicklung von High Potentials zu Führungspersönlichkeiten
- Ermutigung zur Umsetzung von Karriereplänen
- Motivation zum Verbleib in der Wissenschaft
- verbessertes Standing von Wissenschaftlerinnen in der Scientific Community

## 2. Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen

- frühzeitige Vermittlung karriererelevanter und fakultätsspezifischer Informationen
- Vertiefen von Basiskompetenzen
- praxisnahe Vorbereitung auf spezifische berufliche Anforderungen
- Leistungspotenziale von Wissenschaftlerinnen identifizieren und ausschöpfen
- Role-Models sichtbar machen
- Sensibilisierung für Genderaspekte in wissenschaftlichen Karriereverläufen

## 3. Strukturentwicklung im Hochschul- und Wissenschaftsbetrieb

- Optimierung der Karrierechancen von Frauen im Sinne der Chancengleichheit
- Qualitätssteigerung in der Nachwuchsförderung für Wissenschaftlerinnen
- Transparenz in und Veränderung hinsichtlich bestehender Zugangs- und Aufstiegsmechanismen
- Erhöhung des Anteils von Frauen in Leitungspositionen
- Beteiligung exzellenter Wissenschaftlerinnen an relevanten Entscheidungsprozessen
- Verbesserung der internen Kommunikationskultur

## 4. Auf- und Ausbau beruflicher Vernetzung

- Initiierung interdisziplinärer Netzwerke
- Informationsaustausch und gegenseitige Unterstützung

# Chancen von Mentoring

## Generell

- schafft neue Vorbilder
- Auf- und Ausbau von Netzwerken
- Sensibilisierung für Genderaspekte, diskriminierende und lebensunfreundliche Strukturen
- Verweis auf überfachliche Aspekte auf dem Karriereweg
- Transfer und Erhalt von (Erfahrungs)wissen

## Institutionell

- Ausbau der Informationskultur
- Veränderung der Kommunikationskultur
- Aufbrechen tradierter Muster der Nachwuchsförderung

## Nutzen und Chancen von Mentoring für die Mentee

- unabhängige/r persönliche/r Ansprechpartner/in
- Profit von den Erfahrungen einer etablierten Wissenschaftlerin oder eines Wissenschaftlers
- Motivation und Bestärkung, Empowerment
- Wissenserwerb
- Standort-Reflexion
- Zielsicherheit, Entscheidungsklarheit
- Entwicklung beruflicher Perspektiven
- Unterstützung bei der Karriereplanung
- Erarbeitung konkreter Handlungsschritte im beruflichen Kontext
- eigene Ressourcen und Kompetenzen erkennen, stärken und weiterentwickeln
- Feedback erhalten
- sichtbar werden
- Zuwachs an Souveränität und Selbstsicherheit sowie Selbstvertrauen und Selbstwert
- Entwicklung eines Bewusstseins für Einflussnahme und Gestaltungsmöglichkeiten des eigenen beruflichen Karriereweges
- bessere Positionierung im eigenen Arbeitsumfeld sowie der Scientific Community
- berufliche Kontakte

- Einblicke in Führungsaufgaben sowie andere Fachbereiche
- Netzwerke auf horizontaler und vertikaler Ebene
- Stärkung der Aufmerksamkeit für strukturelle und persönliche Karrierehemmnisse
- Zuwachs an Genderkompetenz
- Erkenntnisse über die Organisation

### **Nutzen von Mentoring für die Mentorin / den Mentor**

- Weitergabe eigenen Wissens und damit Wissenserhalt
- Mentoring als Zusatzqualifikation in der Führungsrolle
- Stärkung der eigenen Beratungs-, Coaching- und Führungskompetenz
- Ausbau der Genderkompetenz
- Stärkung eigener kommunikativer Fähigkeiten
- Stärkung der Konfliktkompetenz
- Netzwerkbildung vertikal und horizontal
- Einblicke in die Gedanken- und Erlebniswelt des Nachwuchses bzw. jüngerer Wissenschaftlerinnen
- Chance, Feedback oder Impulse durch die Mentee zu erhalten
- Anstoß zur erneuten Reflexion des eigenen Karriereweges, der eigenen Rolle und des persönlichen Verhaltens sowie etablierter Förderstrukturen
- Anregungen durch die Auseinandersetzung mit bestimmten durch die Mentee oder das Mentoring-Programm angestoßenen Themen
- Imagegewinn als Förderin/Förderer von Nachwuchswissenschaftlerinnen
- Einflussnahme auf die Personalentwicklung
- bei Inhouse-Programmen: Verantwortungsübernahme als Führungskraft durch die Unterstützung von Nachwuchskräften

## Die Mentoring-Partnerschaft = Mentoring-Tandem

Eine Mentoring-Partnerschaft ist ein ‚künstlich‘ installiertes kollegiales und unabhängiges Arbeitsbündnis. Gerade diese ‚unnatürlich‘ initiierte Partnerschaft macht diese anfänglich zu einem besonders sensiblen und anfälligen Gefüge.

Das Arbeitsbündnis soll zwei Aspekte erfüllen:

- die (strategische) Förderung und Begleitung einer Nachwuchswissenschaftlerin auf ihrem beruflichen Weg einerseits
- und den Austausch zwischen Mentor/in und Mentee andererseits.

Hierbei liegt das Augenmerk grundsätzlich und vorrangig auf der Persönlichkeitsentwicklung der Beteiligten sowie dem Kompetenzzuwachs hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die berufliche Perspektive. Fachspezifische Unterstützung dagegen bleibt grundsätzlich in der Verantwortung direkter Vorgesetzter oder Betreuer/innen.

Welcher hierarchische Abstand zwischen Mentee und Mentor/in sinnvoll ist, entscheidet letztlich das Maß an Wissensvorsprung der Mentorin/des Mentors. Trotz des hierarchischen Unterschiedes sollten sich Mentor/in und Mentee im Rahmen des Mentoring-Programms als Partner/innen verstehen und die Gespräche auf Augenhöhe führen.

Grundsätzlich sollten die Beteiligten nicht aus einem gemeinsamen Arbeitszusammenhang kommen, geschweige denn in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen, damit ggf. Fragestellungen im Zusammenhang mit dem unmittelbaren Arbeitsumfeld (Teamkonflikte, Probleme mit Vorgesetzten etc.) vertraulich und mit der nötigen Offenheit besprochen werden können.

Die Mentoring-Beziehung sollte von wechselseitigem Vertrauen und gegenseitiger Anerkennung geprägt sein.

## Rolle der Mentee - Voraussetzungen und Anforderungen

- Eigeninitiative: Die Mentee sollte aus einer klar begründeten eigenen Motivation heraus an dem Programm teilnehmen.
- Engagement und Zeit: Die Teilnahme erfordert Einsatz und eigenen Input.
- Eigenverantwortung: Die Mentee ist selbstverantwortlich für den Kontakt zur Mentorin/zum Mentor bzw. für die Beziehungsgestaltung, für die Beschaffung relevanter Informationen bzgl. des Programms oder den Umfang der Beteiligung am Begleitprogramm.
- Verantwortung für Inhalte der Gespräche: Die Mentee bestimmt, worüber sie sprechen möchte, selbstverständlich unter Wahrung der persönlichen Grenzen der Mentorin/des Mentors.
- Zielerreichungsverantwortung: Die Mentee ist verantwortlich für ihre im Rahmen des Mentoring-Programms getroffenen Entscheidungen und deren Umsetzung.
- Kontaktpflege: Die Mentee ist der Motor in dem Mentoring-Tandem und damit verantwortlich für die Kontinuität der Gespräche und den Erhalt der Beziehung.
- Entwicklungs- und Lernbereitschaft: Es ist möglich, dass sich die beruflichen Ziele oder Vorstellungen bzgl. der Perspektiven während des Mentoring-Prozesses verändern.
- Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen an die Mentorin/den Mentor reflektieren (wiederholt überprüfen): Was erwartet die Mentee von der Mentorin/dem Mentor im Unterschied zu anderen unterstützenden Personen in ihrem beruflichen und persönlichen Umfeld?
- Erwartungen aneinander abgleichen: Was erwartet die Mentorin/der Mentor von der Mentee?
- Ziele formulieren: Was genau will die Mentee mit Mentoring erreichen?

- Auftragsklärung mit der Mentorin/dem Mentor: Der Auftrag ist abhängig vom aktuell definierten Ziel, welches die Mentee mit Teilnahme am Mentoring-Programm verbindet.
- Besondere Stärken und Kompetenzen (Unterstützungsmöglichkeiten) der Mentorin/des Mentors erfragen: Über welche Fähigkeiten und Kenntnisse, die für die Mentee besonders hilfreich sein könnten, verfügt die Mentorin/der Mentor neben ihrer/seiner fachlichen Expertise?
- Vereinbarung über den Rahmen und die Struktur der Gespräche treffen: Je präziser die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit verabredet sind, desto sicherer verhalten sich die Beteiligten zueinander.
- Verbindlichkeit: Die Beteiligten sollten sich an Absprachen halten. Zuverlässigkeit fördert das gegenseitige Vertrauen und verhindert Beziehungsstörungen.
- Vorbereitung der Gespräche: Eine Vorbereitung steigert die Effektivität der Gespräche und zeigt gleichzeitig die Wertschätzung für den Einsatz der Mentorin/des Mentors.
- Transparenz und Offenheit im Kontakt mit der Mentorin/dem Mentor: Je offener die Beteiligten sind, desto klarer und sicherer gehen sie miteinander um – niemand muss unnötige Interpretationen anstellen.
- Unsicherheiten und Störungen in der Beziehung zur Mentorin/zum Mentor thematisieren: Sowie die Mentee Unmut verspürt über die Art und Weise im Umgang miteinander, sollte sie diesen vorsichtig und sensibel transparent machen – nichts ist so überflüssig, wie ein ungeklärtes Missverständnis, eine sich daraus eigendynamisch entwickelnde Beziehungsstörung und damit ein schleichendes Ende des Tandems.
- keine Angst vor Konfrontation: Die Beteiligten müssen nicht einer Meinung sein über den Karriereweg, über das weitere Vorgehen, über Leitungsstile, über die bestmögliche Form der Vereinbarkeit von familiären Aufgaben und Wissenschaftskarriere u.v.m. – konstruktive, von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Auseinandersetzungen fördern die Souveränität und Selbstsicherheit im Umgang mit Gesprächspartner/inne/n.

- Respekt vor anderen Herangehensweisen und Positionen: Auch wenn die Beteiligten nicht einer Meinung sind, sollten sie immer versuchen, andere Vorstellungen und Sichtweisen aus einer anderen Perspektive nachzuvollziehen und zu verstehen.
- Wertschätzung des Engagements der Mentorin/des Mentors: Die Mentee sollte stets im Sinn behalten, dass ihre Mentorin/ihr Mentor ihre/seine Rolle aus freiem Engagement heraus übernommen hat und bereit ist, Zeit und Gedanken in sie zu investieren.
- Feedback: Die Mentee sollte das Feedback der Mentorin/des Mentors als ein Geschenk *nehmen* – und mit Einverständnis ebenfalls Feedback zu bestimmten Erfahrungen und Überlegungen ihrer Mentorin/ihrer Mentors *geben*.
- Ergebnisse und Erfolge rückmelden: Die Mentee sollte ihre Mentorin/ihren Mentor in die ‚Ernte‘ der Gespräche mit einbeziehen – unabhängig davon, ob sie einen ‚Rat‘ der Mentorin/des Mentors befolgt hat oder nach genauerem Überlegen letztlich genau anders vorgegangen ist – vielleicht war weniger das Gesprächsergebnis die Hilfe, als die gemeinsame Reflexion einer Fragestellung –. Indem die Mentee die Konsequenzen eines Gesprächs zurück meldet, zeigt sie ihrer Mentorin/ihrer Mentor, dass sie sie/ihn ernst nimmt und damit entsprechend ihre Wertschätzung.
- Vertraulichkeit: Selbstverständlich bleibt alles Gesprochene zwischen den Beteiligten streng vertraulich!

# Rolle der Mentorin / des Mentors - Funktionen und Aufgaben

## Vorab

- Eigenmotivation reflektieren: Je bewusster Sie sich dessen sind, warum Sie sich als Mentor/in zur Verfügung stellen, desto klarer wird es auch, auf welche Weise Sie diese Rolle ausfüllen wollen. Die Bandbreite der Beweggründe, Mentor/in zu sein, erstreckt sich z.B. über ‚sich geschmeichelt fühlen‘ oder ‚sich verpflichtet fühlen‘ über ‚ich sehe es als meine Aufgabe an‘ bis hin zu ‚ich hätte mir selber auf meinem Karriereweg eine Mentorin/einen Mentor gewünscht‘. Je nach Intention gestaltet sich die Mentoring-Partnerschaft unterschiedlich aus in dem Maß des persönlichen Engagements oder der Intensität in den Gesprächen.
- wiederholte Rollenreflexion: In welchem Verhältnis sehen Sie sich zu Ihrer Mentee? Sind Sie noch in der Rolle, die Sie wollten? Entspricht Ihr Einsatz noch den gemeinsamen Verabredungen? - Es ist hilfreich, das Rollenverhältnis zuweilen zu thematisieren, abzugleichen und ggf. neue Absprachen zu treffen.
- eigene Fähigkeiten und Grenzen reflektieren: Was bieten Sie an? Auf welchen Gebieten neben Ihrer fachlichen Expertise sind Sie besonders gut oder erfahren? Welche Kompetenzen zeichnen Sie besonders aus? – Behalten Sie Ihre zeitlichen und inhaltlichen Grenzen im Blick und machen Sie diese Ihrer Mentee transparent.
- Vorbildfunktion: Mentor/inn/en geben vorbildliche Rollenmodelle ab. Das bedeutet nicht, dass der Weg ihrer Wissenschaftskarriere der einzig richtige oder gangbare ist, gleichwohl aber *eine* Möglichkeit sicht- und greifbar macht, erfolgreich Karriere in der Wissenschaft gemacht zu haben.
- Zeit: Der Zeitaufwand entspricht dem Maß an Gesprächsbedarf Ihrer Mentee und Ihrem Zeitbudget. Angebot und Nachfrage sollten zusammen passen – eine Frage der Absprache.

## Fähigkeiten

- Kommunikations- und Beratungskompetenz: Zunächst geht es darum, anfängliche mögliche Hemmungen der Mentee im Gespräch durch eine einladende und gesprächsfördernde Kommunikation aufzu-

fangen. In der Folge erleichtert die Beratung als Mentor/in die Kenntnis gesprächsführender Frageformen, die die Mentee darin unterstützen, selbst Antworten auf ihre Fragestellungen zu finden. Sie sind kein Selbstbedienungsladen, aus dem sich die Mentee mit Wissen bedienen soll, sondern eher Resonanzraum und Impulsgeber/in, der/die ermutigt, aber auch in Frage stellt.

- Potenziale der Mentee erkennen, transparent machen und fördern: Ein Abgleich aus der Position der Fremdwahrnehmung mit der Selbsteinschätzung der Mentee ermöglicht dieser, durch eine reflektierte Sichtweise auf die eigenen Fähigkeiten und Stärken eine Korrektur ihres Weges zum Ziel oder auch des Ziels selbst.
- Feedback: Feedback ist ein Wahrnehmungsabgleich. Melden Sie Ihrer Mentee offen und einfühlsam zurück, was Sie verstanden haben, was Sie denken und möglicherweise auch, wie Ihr Gefühl dazu ist. Auf diesem Wege bekommt die Mentee die Chance, eigene Sicht- oder Verhaltensweisen in einem neuen Zusammenhang zu sehen und diese ggf. zu verändern.

## Haltung

- autonome fördernde Grundhaltung: Die Mentee ist eigenverantwortlich in ihren Entscheidungen. Grundsätzlich geht es darum, die Mentee zu (be)stärken, ihre Bestrebungen zu unterstützen und gedankliche Angebote zu machen.
- Respekt und Wertschätzung für Themen und Entscheidungen der Mentee: Seien Sie darauf vorbereitet, dass Sie möglicherweise mit Themen konfrontiert werden, die Ihnen evtl. nebensächlich erscheinen mögen. Jede Fragestellung und selbst verantwortete Konsequenz aus den gemeinsamen Gesprächen ergeben für die Mentee in ihrem Arbeits- und Lebenskontext einen Sinn. Akzeptieren Sie ggf. auch Entscheidungen, die Ihren eigenen Überzeugungen zuwider laufen.
- keine Angst vor Konfrontation: Grundsätzlich ist eine positive Einstellung zu Konflikten hilfreich. Es ist nicht auszuschließen, dass mangels Kommunikation und ungenauer Absprachen Störungen zwischen Mentee und Mentor/in auftreten. Versuchen Sie ggf. gemeinsam, Missverständnisse aufzuklären und auszuräumen.
- Offenheit: Innerhalb Ihres gemeinsam gesteckten Rahmens sollten Sie sich grundsätzlich ansprechbar erweisen und offen sein für diverse

Fragen fachlicher und persönlicher Art. Die Mentee kann von Ihren persönlichen Erfahrungen und Kenntnissen nur profitieren. Je mehr Sie von sich bereit sind mitzuteilen, desto deutlicher wird auch, dass bestimmte Aspekte in unterschiedlichen (Lebens-)Kontexten eine andere Bedeutung erhalten und keine abstrakte Allgemeingültigkeit suggerieren sollen.

- Bereitschaft, Wissen über Strukturen und Prozesse im Wissenschaftsbetrieb zu vermitteln: Kenntnisse über strukturelle Zusammenhänge in den Organisationen sowie Aufstiegsmechanismen geben eine wesentliche Orientierungshilfe auf dem Weg durch das unübersichtliche Wissenschafts‘gelände‘.
- Bereitschaft, informelles Wissen preiszugeben: Kenntnisse über ungeschriebene Spielregeln o.ä. innerhalb der Scientific Community oder einer spezifischen Organisationskultur erleichtern unter anderem das sichere Bewegen innerhalb der Organisation, die Übersicht über ‚wichtige‘ Kommunikationskreise (z.B. in bestimmten Gremien) und den ‚richtigen‘ Umgang mit Personen in Schlüsselpositionen.
- Bereitschaft, der Mentee Türen zu öffnen und ggf. Kontakte zu vermitteln: Sie können nicht alles selbst wissen. Aber Sie kennen Menschen an relevanten Stellen, in bestimmten Verbänden oder Ausschüssen, Fach- und Managementexperten, Kolleg/inn/en mit spezifischen Erfahrungen oder wertvollen Verbindungen zu Forschungsverbänden im Ausland oder, oder, oder. Aktivieren Sie bei Bedarf Ihre Netzwerke, bzw. verschaffen Ihrer Mentee ggf. Zugang zu Foren, auf denen sie mit Ihrer Unterstützung Kontakte aufbauen kann.

## Vorgehen

- Vereinbarungen treffen über den Zeitrahmen der Mentoring-Partnerschaft: Beide Beteiligten sollen einordnen können, worauf sie sich einlassen. Die Dauer richtet sich grundsätzlich nach dem Bedarf der Mentee – für Sie evtl. ein wichtiges Entscheidungskriterium, die Mentorenschaft zu übernehmen. Selbstverständlich kann der Zeitrahmen ausgeweitet oder das Arbeitsbündnis vorzeitig beendet werden.
- Gestaltung des Rahmens und der Struktur der Mentoring-Gespräche: Je präziser die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit verabredet sind, desto sicherer verhalten sich die Betei-

ligten zueinander (s.u. Übersicht Mentoring-Gespräche gestalten - Struktur).

- persönliche und vertrauliche Beziehungsgestaltung: Überlegen Sie gemeinsam, in welchem Rahmen Sie Ihre Gespräche führen möchten. Die Bedürfnisse hierzu können sehr unterschiedlich sein, von einer rein sachlichen Arbeitsebene (z.B. Gespräche im Büro oder Konferenzraum) bis hin zu einer Art vertraulichen Beziehung, die auch sehr persönliche Fragestellungen zulässt (z.B. Gespräche im privaten oder öffentlichen Raum). Selbstverständlich kann sich die Mentoring-Beziehung im Laufe der Zeit verändern und damit einen neuen Charakter bekommen. Wichtig ist, dass die Beteiligten ihre Vorstellungen abgleichen, damit sich niemand überfahren fühlt oder enttäuscht wird.
- Erwartungen aneinander abgleichen hinsichtlich des Umgangs miteinander, der Ziele etc. Auf diese Weise werden Enttäuschungen angesichts zu hoher Erwartungen vermieden.
- sich anbieten, wenn die Mentee eine Hemmschwelle hat: Gerade zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft kann ein hoher Unsicherheitsfaktor der Mentee Ihnen gegenüber vorhanden sein. Fachlich hoch qualifiziert zu sein heißt nicht zwingend, mit genügend Selbstbewusstsein und Souveränität ausgestattet zu sein. Geben Sie Ihrer Mentee eine möglichst einladende ‚Starthilfe‘ und versuchen Sie ihr zu vermitteln, dass Sie sie ernst nehmen und sie Ihnen vertrauen kann.
- nach Zielen fragen und entsprechende Strategien entwickeln helfen: Das strategische Vorgehen ist ebenso wichtig für die wissenschaftliche Karriere wie die fachliche Exzellenz. Gemeinsam Optionen für das zielführende weitere Vorgehen zu entwickeln gehört zu den Kernaufgaben einer Mentorin /eines Mentors.
- Perspektivengenerierung und Karriereplanung: Zuweilen ist die Sicht auf alternative Perspektiven verstellt oder verengt. Dadurch ist der Blick auf das einzig möglich scheinende Ziel manches Mal zu fixiert und erhöht den Erfolgsdruck. Unterstützen Sie Ihre Mentee darin, ihren Fokus ggf. zu erweitern und entsprechend optionale Wege aufzuzeichnen.
- Anstöße und Impulse geben: Ihre Anregungen, Vorschläge, Ideen und Ratschläge sind Gold wert! Es bleibt aber der Mentee überlassen, was sie damit oder daraus macht.

- die Mentee motivieren und ermutigen: Insbesondere Frauen unterliegen dem so genannten Cooling-out-Prozess. Studien belegen, dass Frauen traditionell bereits während ihrer Sozialisation, aber erst recht auf ihrem Karriereweg weniger ermutigt werden als Männer. Vielleicht ist diese Aufgabe als Mentor/in Ihre wichtigste: Vorausgesetzt, dass Sie das Potenzial Ihrer Mentee erkennen, bestärken und motivieren Sie sie, in der Wissenschaft zu verbleiben, sich den Hürden zu stellen, einen langen Atem zu behalten und geplante Schritte umzusetzen oder auch Alternativen zu wagen.
- Reflexion und Weitergabe eigener beruflicher und persönlicher Erfahrungen: Welchen Weg sind *Sie* gegangen? Was haben Sie auf Ihrem Karriereweg erlebt? Wer hat Sie gefördert, was hat Sie motiviert? Welche Hürden mussten Sie nehmen, wo haben Sie Umwege in Kauf genommen? Gab es Situationen, an denen Sie gescheitert sind, heute aber wissen, weshalb? – All diese Erfahrungen können von weit reichendem Nutzen für Ihre Mentee sein. Teilen Sie sich mit. Und berücksichtigen Sie dabei immer, dass das *Ihr* Weg war.
- Einblick in das eigene berufliche Umfeld gewähren: Manchmal kann es hilfreich sein, der Mentee das eigene Wirkungsfeld zu zeigen und sie in die eigene Arbeit einzubeziehen, um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie es aussehen könnte, wenn...

## Prinzipien

- Verbindlichkeit: Halten Sie Absprachen nach Möglichkeit ein. Zuverlässigkeit fördert das gegenseitige Vertrauen und verhindert Beziehungsstörungen.
- Vertraulichkeit: Selbstverständlich bleibt alles Gesprochene zwischen den Beteiligten streng vertraulich!

# Mentoring-Gespräche gestalten

## Inhaltlicher Rahmen

- gegenseitiges Kennen lernen: Was wollen Sie voneinander wissen?
- Erwartungen beider Seiten miteinander abgleichen:  
Themen, Verhalten, Verlässlichkeit, Verschwiegenheit, Befürchtungen, Wünsche, Hoffnungen
- Ziele vereinbaren, gemeinsam festlegen
- Vereinbarungen treffen:  
Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden eindeutig besprochen und (ggf. schriftlich) festgelegt. Das schafft Verbindlichkeit, gemeinsame Verantwortlichkeit für das Gelingen des Tandems und besiegelt die Gleichberechtigung. Zudem werden Ergebnisse überprüfbar.

## Struktur

- planmäßige vorläufige Laufzeit des Tandems
- Gesprächsturnus / Häufigkeit der Gespräche
- zeitlicher Umfang
- Kontaktmodalitäten / Kommunikationsform
- Methodik / Verfahren (Gespräch, Begleitung o.ä.)
- Ort der Gespräche
- Form der Vereinbarungen:  
Die folgende Zielvereinbarung stellt *eine* Möglichkeit vor, gemeinsame Absprachen schriftlich fest zu halten. Diese Form ist nicht verpflichtend, hat sich in bisherigen Hochschulprogrammen aber sehr gut bewährt. Es mag befremdlich erscheinen, eine auf Vertrauen basierende Partnerschaft auf diese Weise zu formalisieren. Vielleicht probieren Sie es dennoch aus. So haben beide Beteiligten die Möglichkeit, hin und wieder zu überprüfen, ob Sie noch dort sind, wo Sie hin wollten. Möglicherweise stellen Sie fest, dass einige Verabredungen nicht eingehalten wurden. Nutzen Sie diese Feststellung, sich zu fragen weshalb. Hat sich z.B. das Ziel verändert? Oder sollten die Rahmenvereinbarungen angepasst werden an veränderte Realitäten?

## **Muster:                    Mentoring-Vereinbarung**

**zwischen Mentor/in:**

**und Mentee:**

Im Rahmen des Mentoring-Programms möchten wir als Tandem zusammenarbeiten.

**Rahmen:** Hierzu vereinbaren wir,

- dass wir uns regelmäßig (*x mal/Monat*) über zunächst einen Zeitrahmen von (*x Monaten/Jahr*) treffen
- und uns themenabhängig ca. (*30-90 Min.*) Zeit pro Gespräch nehmen,
- dass (*die Mentee/wir beidseitig*) Kontakt per (*Email/Tel.*) (*am Arbeitsplatz/zu Hause*) aufnimmt/-nehmen und Antworten innerhalb (*einer Woche*) erfolgen,

**derzeitige Ziele / Themen / Anliegen:**

Die Gespräche erfolgen mit dem Ziel, ...

zu vorrangig folgenden Themen oder Anliegen: ...

**Absichtserklärung:** Wir sind beide bereit,

- Verantwortung für das Gelingen der Mentoring-Partnerschaft zu übernehmen,
- alle Gesprächsinhalte absolut vertraulich zu behandeln,
- Grenzen der Partnerin /des Partners zu akzeptieren,
- unterschiedliche Sichtweisen zu respektieren,
- auftretende Probleme, Störungen, Unsicherheiten anzusprechen und gemeinsam (ggf. mit Unterstützung der Programmkoordinatorin) nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen,
- uns zu bemühen, offenes und konstruktives Feedback zu geben.

**Abschlussmodalitäten: Beenden des Tandems**

Sollte es trotz des Bemühens, Störungen aus dem Weg zu räumen, nicht gelingen, eine tragfähige, vertrauensvolle und effektive Mentoring-Partnerschaft fortzusetzen, werden wir uns zu einem abschließenden Gespräch treffen, in dem wir uns für die Zusammenarbeit danken und uns als Tandem voneinander verabschieden. Dies gilt auch, wenn wir unsere vereinbarten Ziele erreicht haben oder unsere Partnerschaft aus anderen Gründen nicht mehr in diesem Rahmen fortführen wollen.

Datum, Ort, Unterschriften

## **Kontakt**

Koordinatorin: **Ulla Heilmeier M.A.**  
Telefon: 0551/39-64046  
Telefax: 0551/39-13064046  
Email: [ulla.heilmeier@med.uni-goettingen.de](mailto:ulla.heilmeier@med.uni-goettingen.de)

Mitarbeiterin: **Frauke Ritter M.A.**  
Telefon: 0551/39-64045  
Telefax: 0551/39-13064045  
Email: [frauke.ritter@med.uni-goettingen.de](mailto:frauke.ritter@med.uni-goettingen.de)

UNIVERSITÄTSMEDIZIN GÖTTINGEN  
Georg-August-Universität  
G3-25 Personalentwicklung  
Koordinationsstelle Mentoring  
Von-Bar-Str. 2/4, 37075 Göttingen  
Briefpost: 37099 Göttingen

[www.med.uni-goettingen.de/de/content/service/personal\\_mentoring.html](http://www.med.uni-goettingen.de/de/content/service/personal_mentoring.html)